

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200315066

UDC _____



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

厦门婚纱影楼的蓝海战略思考

Study On Blue Sea Strategy Application in Wedding Dress

Photograph Business of Xiamen

何文兵

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 08 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 08 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

婚纱摄影是一个发展不是非常成熟的产业，不少影楼在向顾客提供产品的过程中存在着收费、服务等方面的问题，影响了顾客的满意度，也在一定程度上阻碍了行业的健康发展。本文主要研究新进入市场的婚纱影楼在厦门市场的经营战略创新，目的是回避目前影楼存在的各种问题，向顾客提供更加优质的和满意的服务，实现影楼与顾客的双赢。

本文的研究主要用到的理论是蓝海战略理论。传统的竞争战略理论目前已经在影楼中得到广泛地运用，大家都在采取高投入的广告、店铺豪华装修等各种举措打造差异化的竞争优势，以适应婚纱摄影这个垄断竞争市场。采用蓝海战略理论这一截然不同的战略思想反思和重构婚纱影楼的经营战略，可以有效避免市场主体间的竞争战略雷同，形成新进入者自己独特的竞争优势。

本文回顾了婚纱摄影行业的产生和发展情况，分析了婚纱摄影市场的供需状况，归纳了这个行业的市场特征和现有市场主体的经营战略，同时总结出该行业当前存在的问题。在此基础上，运用蓝海战略理论及其分析工具并结合竞争战略理论对市场新进入者的经营战略选择进行分析并提出合适的战略，藉此挖掘出潜在的商机。

本文经过研究后认为，蓝海战略理论能够比较好的用于婚纱影楼的战略制定，对企业的战略分析和选择具有很好的参考作用。本文还认为，商业活动应该特别注意考虑顾客的利益，企业在创造利润的过程中应该兼顾顾客的利益，这样对企业、对市场效率都是有利的，顾客是行业进步和企业发展的推动力。

关键词：婚纱摄影；蓝海战略；创新

Abstract

Wedding dress photography is not a well-developed industry. There are some companies that provide poor services with high price in this market. These facts affect customers' satisfaction and hinder the industry's development. This article studies the new comer's business strategy innovation in the Xiamen market, in order to overcome some existing problems and provide high lever services.

This article is based on Blue Sea strategy theory. Michael Porter's competing strategy theory is widely used in nearly all industries and lots of enterprises. So in order to avoid similar strategy choice, I applied Blue Sea strategy theory to wedding photo company strategy innovation, expected to acquire unique competing advantages.

I reviewed this industry's appearance and development in this article, analyzed the market's supply and demand, and inducted the market feature and many companies' business strategy. Based on these, I used both Blue Sea strategy theory and Red Sea strategy theory to decide a market new comer's strategy choice, and find the market opportunity.

After studying, I believe that Blue Sea strategy theory could be well used in wedding photo company's strategy innovation and this theory is benefit to company's strategy analysis and choosing. I also believe that business activities should be conducted with considering both companies' and customer's benefit, such we can push the industry's promotion and company's development at the same time.

Keywords: wedding dress photograph; blue sea strategy; innovation.

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 研究动机.....	1
第二节 相关理论综述.....	2
第三节 研究思路.....	9
第四节 论文结构.....	10
第二章 厦门婚纱摄影市场分析.....	11
第一节 婚纱摄影介绍.....	11
第二节 厦门婚纱摄影市场发展现状.....	14
第三章 厦门婚纱影楼的经营战略创新.....	24
第一节 战略形成思路.....	24
第二节 厦门婚纱影楼当前的经营战略.....	25
第三节 影楼战略与顾客需求的契合程度.....	26
第四节 影楼的经营战略创新.....	27
第四章 研究结论.....	40
参考文献.....	42
致谢.....	43

CONTENTS

Chapter 1	Introduction.....	1
Section 1	Study Background.....	1
Section 2	Summary Of Relevant Theories.....	2
Section 3	Method Of Study.....	9
Section 4	Article Structure.....	10
Chapter 2	Business Analysis Of Xiamen Market.....	11
Section 1	Introduction Of Wedding Dress Photography Business.....	11
Section 2	Xiamen Market Development.....	14
Chapter 3	Business Strategy Innovation.....	24
Section 1	Ideas Of Strategy Formation.....	24
Section 2	Current Strategy Of Xiamen Suppliers.....	25
Section 3	Relevance Of Strategy And Customers' Requirements.....	26
Section 4	Business Strategy Innovation Of Suppliers.....	27
Chapter 4	Conclusion.....	40
Reference.....		42
Thanks.....		43

第一章 绪论

第一节 研究动机

在确定研究对象时，我考虑很久，一直想找个可以亲自接触、独立思考并藉由 MBA 学习所得深入分析的领域，写出点自己的东西，最后选择婚纱摄影行业。一是由于我即将面临这一消费需求，所以平时对它有些关注；二是近年来厦门出现了多家大影楼的大型宣传广告，有的还夸张地用到国内知名演艺明星作形象代言人，这更加深了我的好奇。

婚纱摄影是一个看起来非常普通的行业，给大家印象深刻的明星企业不多，也很少用到高科技、公开上市、绿色环保等热门概念；市场供给主体整体上规模不大，从全国范围看，年营业额超过 2000 万元的就可算作大型企业，特大型企业年营业额也仅 5000 万元左右，这种规模远远小于其它很多行业。同时，这个行业提供的产品对大多数顾客而言是一次性消费品，一生就拍一次婚纱，大众对其接触不像其它的商品那样频繁，因此也就不那么为消费者所关注。

但在外界看来，婚纱摄影行业却是一个暴利行业。根据东方早报与某网站社区联合组织的有近 4000 名网友参与的一项调查，婚纱摄影位居 2008 年十大暴利行业第九。2007 年在厦门举行的第九届中国婚纱摄影行业 CEO 百年群英会上，福建省规模最大的连锁婚纱企业——厦门钟爱一生婚纱摄影机构的一位经理向记者透露，一家投资超过千万、营业面积 3000 m² 以上的大型影楼在经营稳定的情况下，最快 3 年多时间可收回投资成本。这个回收期要远小于其他很多行业的项目投资回收期，婚纱摄影行业的利润率可见一斑。在现实中，一套婚纱拍下来收费少则三五千，多则上万甚至数万，而边际成本实际很少，远小于价格，影楼是怎么做到这点的？消费者理性吗？是否存在着消费欺诈？更令人不可思议的是，不少消费者在接受高价的同时却没有享受到与之相称的高水准服务。

对这些消费者来说，这似乎有些不合理，他们的需求没有得到很好的满足，却付出了不相称的高昂代价，这有点让人匪夷所思，作为一个没有受到任何管制的、自由发展的行业，为什么会出现这种现象呢？市场机制失灵了吗？原因何

在？

实际上，婚纱摄影行业所处的是垄断竞争市场，该市场的特点是其产品是向顾客提供的个性化婚纱摄影服务，在这个市场中，存在很多影楼争夺相同的顾客群体，每一家影楼提供的服务均与其他的影楼略有不同，大家可以自由的进出这个市场。这个市场存在着短期均衡，在短期均衡中，产品的价格远远大于边际成本，也大于平均总成本，因此企业能够获得巨大的利润。但从长期看，由于利润的刺激，新企业不断进入市场，其均衡状态会发生变化，原有企业的需求曲线将向左移动，一直持续到价格与平均总成本一致，此时企业的经济利润为零。当前的婚纱摄影市场正处在短期供给不足的阶段，从总体看市场竞争不是非常充分，虽然从局部看某些影楼间的竞争还是非常激烈的，婚纱摄影行业由于规模小及想当然的技术壁垒，导致逐利资本对其不太敏感；从需求方看，消费者的婚纱摄影需求存在着情感性和一定的刚性，由此造成消费者的需求价格弹性偏小，再加上市场信息不对称，于是就造成了目前的市场状况。此情形下消费者没有更多好的选择，只有被动的适应市场现状，接受不合理的定价，影楼此时在市场中处于优势地位。

这种市场能够长期存在并发展吗？应该不行，当前它还不能很好的满足消费者的需要，经济活动存在的意义不单是盈利，而是在为消费者提供有价值的产品或服务的同时实现盈利，消费者是推进行业发展的根本力量，婚纱摄影业只有走一条变革之路才能在未来实现更好的发展，那么如何走这条路呢？本文即是想尝试对这个问题进行分析和研究。

第二节 相关理论综述

本文用到的理论主要是蓝海战略理论。该理论于 2005 年正式提出，与有着广泛影响并被大多数企业采用的迈克尔·波特的竞争战略思想有明显差别，该战略理论是从很多具有敏锐市场洞察力和先知先觉创新意识的企业的商业决策中归纳提炼出来的，他们的行动都取得了非常好的成效，摆脱了激烈的传统市场竞争，打开了崭新的市场空间。

一、蓝海的含义

蓝海是对具有某种竞争态势的全新市场的形象化描述,是现今还不存在的产业,是有待开发的未知市场空间,代表着创造新需求和高利润增长机会。与蓝海对应的是红海,红海代表着已经存在的产业,其产业边界是默认的,企业接受既有的竞争规则,都试图击败对手以获取更多市场份额,随着参与者的增加,竞争越发激烈,市场越来越拥挤,利润和增长前景也随之暗淡。蓝海中游戏规则还未制定,不存在传统意义的竞争,蓝海企业的竞争对手是行业现有的经营模式。

二、开创蓝海的意義

商业活动是变化的,行业在不断地开创和扩展,其条件和边界也是动态的,企业可以重塑这些条件和边界。传统战略思想限定了市场边界和竞争规则,把市场视作相对静态的,大家在默认的市场内以竞争为重点展开经营活动,相互争夺有限和不变的市场空间,它否定了商业世界开创无人争抢的新市场空间的可能性。因此,基于竞争的红海战略思想存在一定的局限性,社会发展和商业环境的改变需要我们跟上变化的步伐,突破原有的市场空间,开创蓝海以适应和满足新的要求,这符合商业社会的发展规律。

开创蓝海可以显著的提高企业的经济效益。蓝海是全新的市场,不存在直接竞争对手,市场供小于求,企业在市场中处于优势地位,可寻求与竞争激烈的红海相比更有利润的价格;对顾客而言,蓝海意味着全新的消费体验和所获价值的提高,他们愿意为此付出比较高的价格。

三、蓝海战略的核心

价值创新是蓝海战略的核心。价值创新包括价值和创新两方面。只重视价值,不关注创新,企业容易把精力放在价值的小幅改善上,这种改善对顾客和企业自身来说不是价值的显著提高,不足以赢得大批顾客,使企业在激烈竞争中出类拔萃。只重视创新,不关注价值,企业的创新行动则仅仅是由技术突破、扩展市场、追求差异等因素所驱动的偏离主旨的盲目创新,创新结果往往超出了顾客的心理需求和购买力。企业只有将价值和创新两者有机结合起来,使创新以价值为目标,使价值以创新为途径,才能真正实现价值创新。

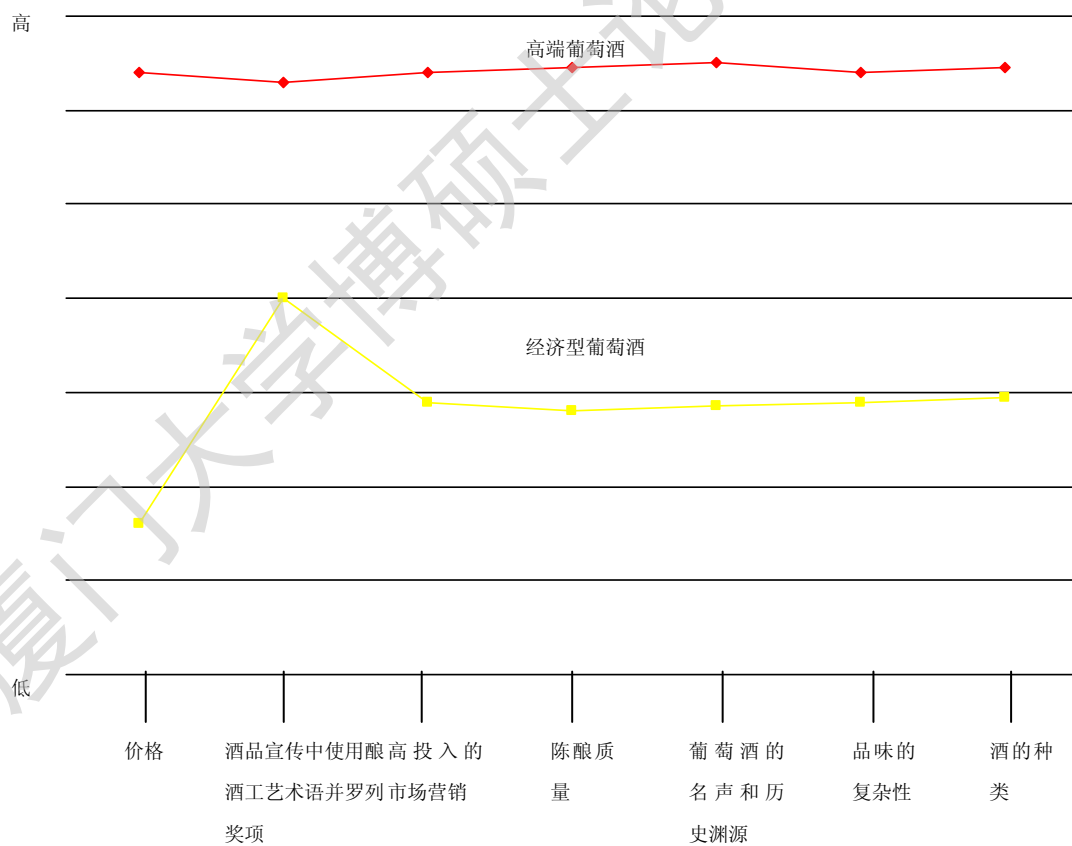
四、蓝海战略分析工具

1. 战略布局图

战略布局图是诊断和分析企业现行战略的框架图,由坐标轴和连接线构成。

横轴上标示的是企业战略的重要竞争元素，这些元素与企业的竞争力和市场表现直接相关，无论是选择差异化战略还是低成本战略，企业都必须在某些竞争元素上有所侧重，与战略选择相统一，以此强化和提升竞争力；这些元素占用了企业的大部分资源投入，决定了企业的成本水平；同时，这些元素还是顾客所获得的价值，直接影响着顾客的市场选择。纵轴是数量指标，反映的是在这些元素上买方得到的多少，指标越高说明企业在这方面给予买方的越多，纵轴指标的高低体现了企业对不同竞争元素的重视程度和投入多寡。连接线也叫价值曲线，是企业竞争战略的综合表现，它是将企业各竞争元素在坐标轴平面上对应的点依次连接而成的，价值曲线描绘了企业在产业竞争各元素上表现的相对强弱。战略布局图利用图形这种简单、直观的形式反映企业的竞争战略，通过比较不同企业的价值曲线，刻画市场的竞争状况。

下面是 20 世纪 90 年代末期美国葡萄酒业的战略布局图示例。



资料来源：《蓝海战略——超越产业竞争，开创新市场》第 30 页，商务印书馆，2005 年

2. 四步动作框架

四步动作框架工具重新审视、质疑和挑战行业现有的战略逻辑和商业模式，可以帮助企业打破差异化和低成本之间的权衡取舍，它以四个关键问题重构买方价值元素，塑造新的价值曲线。

第一个问题是哪些被产业认定为理所当然的元素应被剔除。这些被企业长期攀比的元素对买方来说没有多少实际价值甚至减少价值，有时买方对某些价值的观念出现变化，企业没有意识到，仍在这些元素上互相竞争，浪费了资源。

第二个问题是哪些元素的含量应被减少到产业标准以下。这让我们反思现有的产品或服务是否只是为了与对手竞争而在某些方面设计过头，超出了买方实际需求，这种功能过头增加了企业成本。

第三个问题是哪些元素的含量应被增加到产业标准以上。这也是现有产品或服务的不足之处，买方对这些不足被迫做出了妥协。

第四个问题是哪些产业从未有过的元素需要被创造。这帮助我们发现买方价值的全新源泉，从而创造新的需求，改变产业的战略定价标准。

前两个问题有效简化了企业商务模式，降低了成本；后两个问题使企业提升了产品对买方的价值，创造出新的需求。这四个问题系统探索了如何跨越市场边界重构买方价值元素，在降低成本的前提下为买方提供全新消费体验。

五、蓝海战略的特点

1. 重点突出

价值曲线有起有伏，说明企业不是在所有关键竞争元素上分散用力，而是有所侧重，这样既可形成差异化，又能控制成本。

2. 另辟蹊径

价值曲线形状与其它企业不一样，起伏点存在明显差异。红海企业的战略是为了追赶对手，倾向于勾勒出相似的战略轮廓，和竞争对手的价值曲线基本相同，而蓝海企业并不是以竞争对手为标杆，而是跨越了市场边界，因而价值曲线与红海企业不一样。

3. 主题清晰

价值曲线所体现的产品价值具有非常鲜明的特色。好的蓝海战略都有一个简单的令人信服的主题，能让买方对产品的价值产生非常直观的认知和强烈印象，促使买方快速认可和接受。

蓝海战略的这三个特点相互补充，价值曲线没有重点就容易形成高成本，其商业模式在实施中会显得复杂；价值曲线不能另辟蹊径，企业的战略则和其它企业类似，无法在市场中脱颖而出；战略主题不明时，战略设计可能是以企业的内部条件和资源为导向，不是由买方需求驱动，这实际上是为创新而创新，缺乏商业潜力和持续增长能力。这三个特点是企业蓝海创意商业可行性的最初试金石。

六、蓝海战略的制定原则

1. 重建市场边界

重建市场边界是为了摆脱竞争、开创蓝海，具体有六种途径：

（1）跨越他择产业

他择品是指功能和形式都与产业现有产品不同但目的却相同的产品，企业在提供产品时，经常把眼光集中在产业内部，很少有意识地去考虑买方为何在他择产业和本产业之间做出权衡取舍。如果能够集中力量提供那些促使买方跨越产业权衡的关键元素，企业就有可能开创新的市场空间。

（2）跨越战略集团

战略集团指产业中战略相似的企业群体，在大多数产业中都存在着不同的战略集团，企业在分析产业时，往往受制于战略集团概念，认为竞争只存在于战略集团内部，不同战略集团的企业间由于目标客户不一样而不存在竞争关系，各企业都努力成为自己所在战略集团的佼佼者。这种看法未分清决定买方对高端产品和低端产品选择的真实因素，如果企业能够跨越不同战略集团，为买方提供更有价值的产品，也有可能开创新的市场空间。

（3）跨越买方链

买方是由多个环节组成的一条链，每个环节都直接或间接影响购买决策。购买者不一定是使用者，有时买方链中还包含施加影响者，如医生就是药品购买的施加影响者，不同环节对产品价值的理解不同，产业往往将买方锁定在某一环节上，而不去考虑其合理性。企业如果能跨越买方链看市场，挑战产业关于目标买方群体的常规认识，把目光集中到过去忽视的买方群体上，重新设计产品的价值曲线，就有可能发现蓝海。

（4）跨越互补品

产品的价值与其互补品相关联，与产品同时提供的互补品能有效提升产品价

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库